



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA SOLTEC ENGENHARIA**

**DANIELA DE ANDRADE VALADÃO**  
**RA:2050019/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

DANIELA DE ANDRADE VALADÃO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA SOLTEC ENGENHARIA**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

DANIELA DE ANDRADE VALADÃO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA SOLTEC ENGENHARIA**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

**Brasília/DF,..... De Dezembro de 2008.**

“Os mesmos fatores que induzem à desumanização no mundo empresarial, tendem a colocar o fator humano como elemento central para que as empresas possam alcançar o nível de competitividade exigido pelos mercados atuais”. Marco Oliveira (2006)

Dedico este trabalho a meus pais e meu irmão, Adalberto Cleber Valadão, Maria Cristina de Andrade Valadão e Adalberto Cleber Valadão Júnior, que sempre me apoiaram na escolha de minha carreira.

Agradeço,

A Deus, por me guiar em todos os passos da minha vida e por ter me confortado nas horas que mais precisei, entre elas, a conclusão da minha monografia.

A minha família, o apoio, a paciência com minha falta de tempo e o companheirismo apresentado sempre.

Aos meus amigos, o incentivo e a atenção dada e a paciência e a compreensão da minha ausência nesses quatro meses.

Ao meu Professor Orientador, Marcelo Gagliardi, que com muita calma e sabedoria foi fundamental para o desenvolvimento e conclusão dessa monografia.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Projetos de gestão de RH.....	12
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definição do problema de ação.....	14
---	----

Quadro 2 – Análise Swot.....	18
------------------------------	----

## RESUMO

Esse trabalho propõe abordar e dissertar sobre um tema bastante falado e utilizado, o *endomarketing*. O mercado se encontra em constante movimento e mudanças, um mundo altamente globalizado, bastante exigente com a concorrência cada vez mais forte. O cliente é visto cada vez mais como foco principal. Para tal, os funcionários precisam se sentir motivados, e precisam ser treinados para estarem conquistando os clientes a cada dia. É preciso ser flexível para acompanhar o mercado e assim obter o sucesso. Como forma de maior esclarecimento, questões como marketing, trabalho em equipe, ética, boa gerência, bom atendimento e motivação são tratados ao longo do referencial teórico. Tendo o intuito de vivenciar na prática o tema abordado e sendo este o objetivo geral do trabalho, foi feito um estudo de caso em uma empresa do ramo de engenharia civil, a Soltec Engenharia, e a partir de entrevistas feitas com o dono e alguns funcionários da empresa foi feita uma avaliação final, essa buscando analisar o clima interno da empresa, e se o *endomarketing* é aplicável e viável nessa organização. Por fim, a metodologia utilizada, com o intuito de fazer um forte referencial teórico, foi a pesquisa bibliográfica.

Palavras Chaves: *Endomarketing*, cliente, funcionários, motivação.



## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Endomarketing.....	13
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>26</b>
4.1. O Endomarketing na Soltec Engenharia.....	27
4.2. Discursão Teórica.....	29
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado encontra-se muito exigente e saturado, os produtos são encontrados em todo lugar e muitas vezes com a mesma qualidade, a ênfase agora é no atendimento. Para o sucesso profissional, além de um curso superior é necessário acompanhar os acontecimentos do mundo. O que determina a escolha do cliente é o bom atendimento, e deixá-lo satisfeito é primordial.

Para a garantia dessa satisfação, ter um pessoal capacitado, motivado e treinado é fundamental. Os funcionários passam a ter maior responsabilidade, não se preocupando apenas com o serviço proposto e sim com a conquista de clientes. Os trabalhadores precisam vestir a camisa da empresa, trabalhando com orgulho e motivados a crescer e inovar sempre mais.

A criatividade, também, é um fator interessante, fazendo o diferencial da empresa. Visando essa capacitação, são feitos cursos, um treinamento de trabalho em equipe, além de métodos e estratégias que são implementados na empresa, entre elas o endomarketing, que será tratado ao longo dessa monografia, procurando responder à questão: A Soltec Engenharia é favorável à implementação de endomarketing como ferramenta de gestão?

Assim, como objetivo geral do trabalho, tem-se um estudo de caso sobre endomarketing, verificando se é viável a aplicação desta ferramenta objetivando à melhoria do clima organizacional da Soltec Engenharia.

Propõem-se também como objetivos específicos:

- Levantamento teórico junto à literatura existente, possibilitando a realização de um estudo de caso na empresa escolhida e, por fim, a análise dos resultados.
- Analise do clima organizacional.
- Observar se há técnicas existentes de *endomarketing* na empresa
- Perceber o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.

Esse trabalho justifica-se pela importância do tema, buscando a melhoria do clima organizacional, sendo também um tema novo e que desperta curiosidade. A empresa escolhida é familiar, o que torna o estudo mais prático e com perspectiva de trazer inovações e melhorias para a mesma.

O trabalho é de suma importância para a autora, visto ter como pretensão trabalhar na empresa ao qual foi feito o estudo de caso. Como analisado, é uma empresa que precisa muito se utilizar o *endomarketing*, estando os funcionários desmotivados.

O trabalho é de interesse das empresas em geral, tendo como base o *endomarketing* ser um diferencial. Em qualquer empresa, em maior ou menor grau o *endomarketing* é importante e sustentável.

Por fim, entende-se o trabalho interessante até mesmo para os próprios alunos de administração do UniCEUB, partindo do pressuposto ser um tema relevante para o curso. Tem-se esse trabalho como ponto de partida para outras pesquisas, não tendo a autora pretensão de esgotar o assunto. Esta monografia, esta aberta a consultas servindo de base para futuros alunos da monografia acadêmica.

A metodologia do trabalho foi baseada na pesquisa bibliográfica para a elaboração do referencial teórico, que tem caráter exploratório, em um estudo de caso com a aplicação de entrevistas na empresa Soltec Engenharia, por meio dos conhecimentos pessoais adquiridos ao longo dos quatro anos de estudo no UniCEUB.

A estrutura do trabalho foi dividida em quatro partes: primeiramente, são expostos os elementos introdutórios. A segunda parte é baseada a partir da literatura escolhida e estudada, pontuando os principais conceitos de *endomarketing*. Logo após, será formulada a metodologia partindo do pressuposto que o trabalho é com base no estudo de caso, e por fim, a apresentação do estudo de caso da Soltec Engenharia.

## 2 . REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do estudo é feito o desdobramento do assunto em suas partes constitutivas, por meio das literaturas existentes, a fim de melhor explicitá-los (HUHNE, 2000). Primeiramente, será feita uma breve introdução do mercado atual. Em segundo lugar, o marketing entra como facilitador para o entendimento do assunto principal, o *Endomarketing*, esse que será abordado em seguida.

Vivemos na era da globalização, e o mercado profissional está cada vez mais acirrado. O foco agora é nos clientes e fazer com que eles sejam fidelizados é o objetivo. O ponto chave para o bom andamento de um negócio, é estar procurando sempre atender aos desejos e necessidades dos clientes. Além disso, fazer uma análise constante da concorrência, observando o mercado e de que forma a empresa se insere nele (LAS CASAS, 2006).

Tendo em vista o mercado, o uso do *marketing* é um diferencial, construindo um vínculo maior com o cliente e fazendo do *feedback* uma maneira de enriquecer os propósitos de lealdade para com os mesmos.(GRAHAM, JONH e NIGEL, 2001). É exposta a seguir, a definição de marketing sob a visão de alguns autores.

De acordo com Carl (2005, p.3), marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Pressupondo a teoria de Las Casas (2006, p.3):

*Marketing* é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações.

Já na concepção de Graham, Jonh e Nigel (2001, p.6), o conceito de *marketing* diz que atingir metas organizacionais depende de determinarem-se as necessidades e desejos do público-alvo e oferecer as satisfações desejadas mais eficientes e eficazmente que os competidores.

O *Marketing* é uma ferramenta importante para uma empresa, tendo em vista que ele vem auxiliar e facilitar as decisões que são tomadas no dia a dia. Já dizia Carl (2005), que as tomadas de decisões são uma constante, sendo assim, a pesquisa de marketing é uma excelente ferramenta para que as decisões tomadas

sejam acertadas. Tendo em vista a globalização e o acelerado desenvolvimento do mundo, o *marketing* também vem para encontrar as melhores oportunidades.

Como uma ferramenta do Marketing, temos o *endomarketing*, que vem para auxiliar no ambiente interno da organização. Temos o *endomarketing* uma estratégia cada vez mais presente nas empresas.

## 2.1. Endomarketing

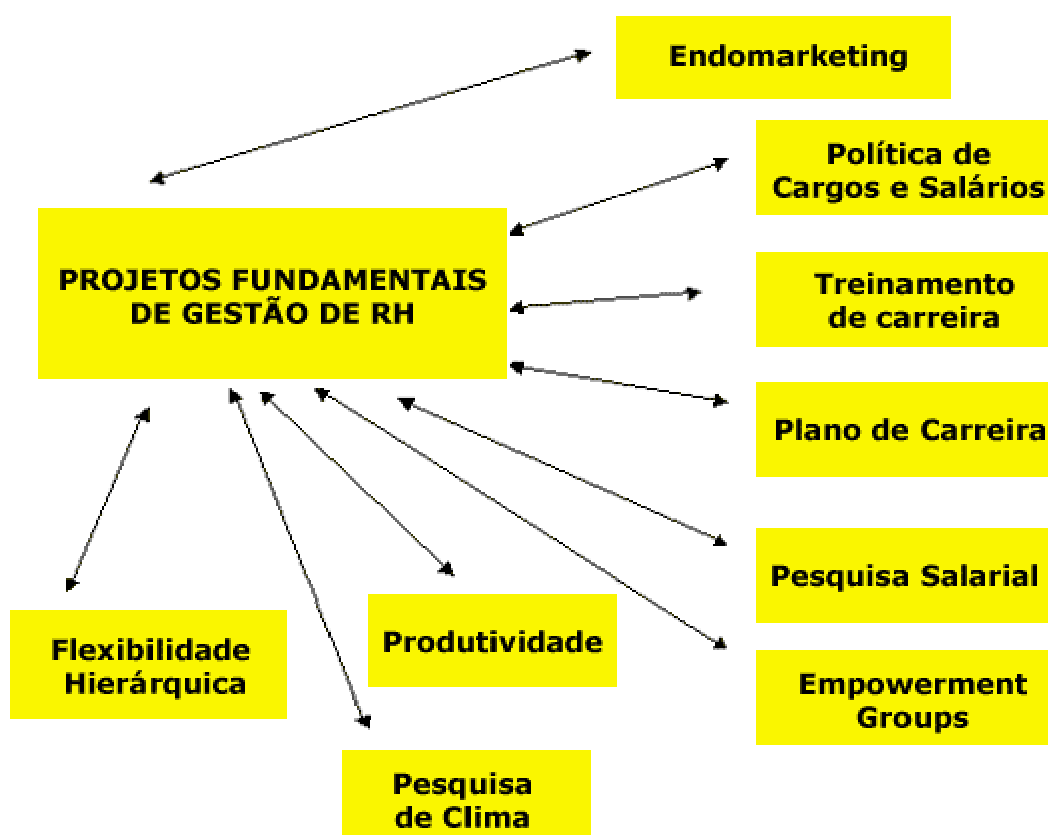


Figura 1: Projetos de gestão de RH  
Fonte: Skywalker (2008)

A história do *Endomarketing* começa aqui mesmo, no Brasil, em 1983. Esse movimento exarcebado tem princípios na área de jornalismo empresarial, esse o grande responsável pela mudança de postura nas organizações. Como o jornalista interno trabalhava junto à área de RH, antes autoritário e paternalista, o *endomarketing* veio e criou voz a esses funcionários. Ele sai da posição de porta voz e começa a ser o homem de relacionamento das organizações com seus diversos públicos, que era à base das relações públicas (FONSECA, 2002).

De acordo com Bekin (1995), *endomarketing* são ações de *marketing* visando o público interno da organização, ou seja, os colaboradores. A aplicação dessa ferramenta em uma empresa começa pela necessidade de passar aos funcionários o atual conceito de cliente: O cliente sempre tem que sair satisfeito e com suas expectativas superadas.

Possuir um mau atendimento é certeza da perda de cliente, e isso independe da qualidade do produto, pois no mercado encontra-se o mesmo produto e com a mesma qualidade, sendo assim, o investimento maior, o diferencial, deve ser o bem estar do cliente. O sentimento de frustração com atitudes indevidas do funcionário como grosseria, indiferença, incompetência, falta de conhecimento traz à empresa uma imagem comprometedora, de insucesso, insegurança e desconfiança.

Os clientes precisam ser surpreendidos com um atendimento e produtos de excelência, buscando sempre aprimorar e inovar os mesmos. Cada cliente tem características únicas e necessidades diferentes, cada qual valoriza os produtos, o atendimento, os serviços prestados, a seu modo, e saber agradar e tratá-los de forma diferenciada é primordial. (LAS CASAS, 2006).

De acordo com as distinções, experiências, estilo de vida do cliente, os desejos e as necessidades mudam. Inclusive a exigência no tratamento se torna diferenciada em cada pessoa. Ter sensibilidade para enxergar o que as atitudes, o comportamento, o jeito do cliente quer nos mostrar, revela e retrata o primeiro passo para um atendimento satisfatório.

O *endomarketing* busca conscientizar a organização interna para esses aspectos abordados anteriormente. A conquista de clientes se determina pelo atendimento e qualidade dos produtos, tendo em vista a escassez do mercado. É preciso sair do comum, da visão apenas da troca comercial (dinheiro x produto) mais também passar a adquirir valores.

Graham, Jonh e Nigel (2001) discutem que não basta pensar só no agora quando se fala em atrair e agradar clientes, é preciso estar analisando o futuro, o que se esperar dele, o que se pode melhorar e como estar atraindo novos clientes.

Assim como o *endomarketing* é uma proposta nova de mercado, muitas outras novidades devem surgir, e estar preparado para as mudanças do mundo é muito importante. Já dizia Graham, Jonh e Nigel (2001), que para atingir uma estratégia bem sucedida é importante estar procurando mecanismos para se fortalecer no mercado, sabendo mixar momentos de ataque, ou seja, tomando

atitudes, mostrando inovações, fazendo promoções, com o posicionamento na defensiva, esperando o momento certo de agir.

Para o *Endomarketing*, um dos processos para esse fortalecimento, é a identificação do problema, podendo assim detectar mecanismos para resolvê-los e como consequência robustecer a empresa. (CARL, 2005). Como forma facilitadora para a definição do problema, tem-se o quadro a seguir:

<b>Definição do problema de ação</b>
1. O que se pretende alcançar com a ação?
2. Como se justifica a ação?
3. De que forma será implementada a ação?
4. Quem será responsável pela implementação?
5. Quando serão implementadas e com que frequência se fará o acompanhamento e avaliação da efetivação da ação?
6. Onde serão realizadas as ações?
7. Qual o valor a ser investido?

Quadro 1: Definição do problema de ação  
Fonte: Rossato (2006)

Para corrigir erros existentes, utilizar-se do *Benchmarking* é uma sugestão. Graham, Jonh e Nigel (2001) trazem o *benchmarking* como a estratégia de adotar ou adaptar prática de outra empresa para a sua própria organização. Método esse muito utilizado nas empresas.

Diz Rossato (2006) que a necessidade das organizações inovarem, evoluírem e trazerem um produto com uma qualidade maior e um serviço diferenciado é fator determinante para a sobrevivência da organização. Aí entra a criatividade. É preciso ser criativo para que as mudanças e as novidades sejam inovadoras, assim, por consequência, o nome da empresa terá cada vez mais força no mercado. Entender os problemas e saber resolvê-los no tempo certo com o devido comprometimento do pessoal implica no sucesso da empresa. O *endomarketing* vem trazer a integração de todas as funções da empresa, assim todos os funcionários passam a entender e vivenciar o negócio.

Falar de *endomarketing* é também abordar o comportamento humano, sendo esse um grande meio para se entender cada cliente. Bergamini (1982) relata o quanto o estudo do comportamento humano está sendo cada vez mais adotado. Esse estudo passa a ser tão comum e necessário que se começa a estudar não

apenas as anomalias, as doenças, mas também as atitudes e diferenças de cada um. Cada pessoa tem uma forma de ser e exibe atitudes que lhe são caracteristicamente próprias. Isso nos leva a crer que todo desentendimento, frustrações e situações mal resolvidas podem ser evitadas com uma melhor percepção e entendimento de si e do outro. É essa visão que esse *Marketing* interno deseja inserir em cada participante da empresa. Saber as limitações do próximo e conseguir interpretá-las é uma maneira eficaz para o bom atendimento.

É importante a pessoa responsável por cuidar dos problemas trazidos pelo cliente saber analisar cada caso, observando as normas e exigências da empresa mais por vezes ser flexível diante de determinadas situações.

Um dos aspectos mais estudados ultimamente é como as pessoas vivem e resolvem seus problemas no ambiente de trabalho. Os funcionários são predominantes e facilitadores do cumprimento dos objetivos da organização. Diante de tal aspecto, a administração científica veio na revolução industrial dar a sua contribuição, entendendo a necessidade dos trabalhadores de terem um conforto e uma segurança maior em seu ambiente de trabalho. (BERGAMINI, 1982).

Os funcionários não devem ser vistos e nem tratados como robôs e sim como parte responsável pelo melhor andamento da empresa. Um time não está completo sem todos os integrantes, e é por meio de cada integrante que se constrói um time.

Com o foco no cliente, O funcionário se torna cada vez mais ativo na empresa. Para o *endomarketing*, um pessoal capacitado e que sabe conquistar o cliente é a base de sucesso da organização. As empresas, antes orientadas para o produto, agora estão sendo substituídas por empresas orientadas para o cliente, dando ao cliente o foco principal. Assim, o *endomarketing*, (ou marketing interno), está sendo uma estratégia cada vez mais adotada. (BEKIN 1995).

Para que essa estratégia de conscientização dê resultado, cada funcionário precisa se sentir capaz, importante, e diante disso a valorização da mão de obra, o treinamento diário com os funcionários e atitudes que os valorizem são essenciais (BEKIN, 1995). Somos todos seres humanos, e sermos tratados como tal e não apenas como máquinas ou objeto de serviço faz toda a diferença.

Um funcionário satisfeito oferece mais de si para o trabalho, o que o leva a produzir mais e com maior qualidade. A satisfação no trabalho torna-o mais produtivo, mais assíduo no serviço e com tendência a permanecer por mais tempo na mesma organização (ROBBINS, 2005).



Estar sempre estimulando os funcionários através de elogios críticas construtivas, brindes, comemorações são fatores de muita relevância para que os funcionários tenham essa motivação necessária e sintam orgulho e vontade de trabalhar na empresa. Maximiano (2005) relata que as pessoas tendem a se esforçarem mais para aquilo que lhes dê alguma recompensa e um resultado satisfatório, ou seja, o que para si é importante, e ao mesmo tempo evitam o que traga algum desconforto.

Deve-se estar sempre pregando a justiça e a igualdade dos funcionários para que assim eles não se sintam rejeitados, excluídos. Esse sentimento de exclusão muitas vezes é guardado e por não conseguirem ser expostos é alimentado no indivíduo, o que faz com que seu rendimento caia cada vez mais juntamente com sua auto-estima, aumentando suas frustrações.

Rossato (2006) relata que quando as atitudes dos funcionários são negativas, não esperadas, é necessário trabalhá-las identificando possíveis causas e desenvolvendo programas adequados para a correção do problema. A forma que a pessoa se comporta está bastante relacionada à como ela se sente, como ela é tratada e vista na organização. À medida que a auto-estima do funcionário aumenta, se julgando mais capaz e competente, os retornos às críticas são menos defensivas, mais positivas e com menos ansiedade tornando-se assim mais capaz de tomar decisões.

Ter a atitude de ignorar esses problemas, não vai fazer com que eles deixem de existir, mas apenas que eles se tornem mais intensos, refletindo na organização e, muitas das vezes, despedir esse tipo de funcionário não vai resolver.

Continuando com base em Rossato (2006), o alívio do estress, tornando o trabalho mais dinâmico e menos cansativo, tentar evitar frustrações. Não se deparar com tédio e as atividades rotineiras são fatores que ajudam a não perder a motivação, pois esses tendem a causar um desajustamento emocional e insatisfação.

Maximiano (2005) revela algumas ações que motivam os funcionários a continuarem com os comportamentos desejados: um deles é o ganho material, a motivação pelo reconhecimento social ou até mesmo pela própria realização pessoal. É relevante dizer que quando o comportamento não é ressaltado, ou seja, não é percebido ou tratado da forma correta ele tende a desaparecer.

Ainda com base na idéia de Maximiano (2005), os indivíduos não conseguem sobreviver sem a convivência social, e como forma de aceitação, induzem seus atos a serem de acordo com os padrões criados por seus colegas ou pela sociedade em que estão inseridos. Uma necessidade insatisfeita pode provocar atitudes agressivas, de fuga, afastamento, pois gera um forte sentimento de frustração.

Cada pessoa constitui valores e comportamentos diferentes. Os indivíduos são criados de formas distintas, sendo assim aprendem e criam percepções, valores próprios do que é certo e errado, (ROBBINS, 2005).

É importante entender as diferenças de cada um, fazendo críticas que sejam para o crescimento pessoal e evidenciando e destacando as qualidades dos funcionários.

Robbins (2005) interpreta que nossas distinções, percepções das coisas são influenciadas por vários aspectos, entre eles as atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas.

Os funcionários precisam estar a par das políticas de serviço ao consumidor, podendo assim transmitir as informações para os clientes de forma mais aprofundada e precisa. (GRAHAN, JONH, NIGEL, 2001).

Ser atendido por alguém que não sabe dos seus direitos e deveres, das normas e condutas não transmitirá ao cliente a segurança e competência necessária, o que pode passar uma imagem de inexperiência e desleixo em relação à empresa.

Para Rossato (2006) muitas empresas acabam, pela busca de resultados imediatos, tratando seus funcionários, esses seres humanos, como meros empregados.

Deve-se ter como atitude básica em uma organização o comprometimento com a humanização dos funcionários, fazendo-os crer que são necessários e bem vindos na empresa. Assim, a consequência é um trabalho mais eficiente e eficaz.

O *endomarketing* caracteriza-se por um processo de longo prazo, tendo que ter persistência e coerência em suas ações. Essa estratégia precisa ser uma estratégia adotada como rotineira e diária na empresa, e não apenas como um simples remédio que se vem a tomar, e quando são obtidos os resultados esperados deixa de ser ingerido. (ROSSATO, 2006)

Ainda com base em Rossato (2006), assim como no *marketing*, é importante estar sempre pedindo *feedback* dos funcionários, procurando saber como está o

nível de satisfação deles, pois sem esse diagnóstico a formulação das ações pode se tornar ineficaz. Antes da formulação das estratégias, é necessário observar como está o trabalho em equipe, como cada funcionário se enxerga na organização, qual o nível de satisfação dos mesmos, como está a comunicação e o nível de conscientização dos empregados em relação ao que é ser cliente. Temos a análise SWOT como uma boa ferramenta para a obtenção dos dados acima. Abaixo um quadro explicativo dessa análise:

## ANÁLISE SWOT

*Na conquista do objectivo*

*Ajuda*

*Atrapalha*



Quadro 2: Análise SWOT  
Fonte: Wikimedia (2008)

*Endomarketing* nada mais é, do que fazer com que o funcionário entenda o real significado do cliente, para assim lidar melhor com cada um deles tornando-os satisfeitos. Para tal, necessita-se de um bom relacionamento com as pessoas, e saber entretê-las com um bom trabalho em equipe. Saber trabalhar em equipe é outro fator que o *Endomarketing* nos chama a atenção.

O trabalho em equipe gera um desempenho muito maior do que o mesmo feito individualmente. Quando se trabalha em grupo, os esforços são menores e a motivação se torna mais efetiva. (ROBBINS, 2005).

De acordo com Maximiano (2005), as características individuais vêm nos mostrar o porquê de certos comportamentos diante de um grupo. Traços de comportamento, personalidade são o que definem as preferências e temperamentos do observador, as atitudes definem o nível de desempenho e esforços para com o grupo, as competências ou aptidões vêm influenciar nas decisões, nas escolhas e por fim nos sentimentos e emoções que são o que regem nossas atitudes.

Para se ter um relacionamento amigável e flexível é essencial que o cliente confie no que está comprando e em quem está vendendo.

O *endomarketing* prega também a preocupação em estar esclarecendo dúvidas, valores, regras, ou seja, procura transmitir com clareza, toda e qualquer informação que venha a reduzir o nível de incerteza na hora da decisão. As expectativas de cada cliente precisam ser exploradas e alcançadas. (GRAHAM. JONH e NIGEL, 2001).

Em todo o decorrer do texto foi exposto que o cliente satisfeito através de um bom atendimento é o principal foco do endomarketing. Como entendê-los? Como surpreendê-los?

Las Casas (2006) relata que os clientes valorizam aspectos diferentes uns dos outros e que isso interfere na compra. Estilo de vida, *status* sociais são fatores que vêm provar que as pessoas podem mudar suas necessidades e desejos.

Para satisfazer o cliente, é necessário obter produtos e serviços de qualidade, tendo seus objetivos bem definidos para que assim possa caminhar com lealdade e compromisso com o cliente sem deixar de cumprir serviços propostos. De tal forma, um banco de dados é um mecanismo facilitador e de suma importância. Carl (2005) destaca que um banco de dados contendo informações atuais e potencias sobre os clientes é uma ferramenta importante para o *marketing*.

A idéia principal, funcionários capacitados a atender melhor o cliente já esta fixada, mas o que seria do funcionário sem uma boa gestão? A gestão de uma empresa é fundamental para se ter um pessoal treinado e motivado. Começo a discutir agora o valor de uma boa gestão e sua importância para o *endomarketing*.

O homem administrativo toma lugar do homem econômico. É preciso saber simplificar a realidade e tomar decisões satisfatórias, decisões essas que preencham os requisitos mínimos desejados (MAXIMIANO, 2005).

Um gerente precisa ter uma visão diferenciada, mais aberta, e saber o que de fato é importante ou não e em que momento inserir as estratégias na empresa.

Bekin (2005) tem como gerente aquele que auxilia a empresa tornando os serviços e produtos com maior qualidade aos olhos dos clientes.

Mais uma vez a sensibilidade para com o cliente é retratada, sendo essa uma característica fundamental do *endomarketing*.

Maximiano (2005) relata que gerentes são funcionários responsáveis para checar e comandar o trabalho dos outros integrantes da empresa. Para o

crescimento de uma organização, é necessário enxergar o equilíbrio do ambiente externo, esse em constante mudança, como fator mais importante do que os sistemas internos. É um ponto a destacar, que o executivo precisa ser democrático, com uma boa comunicação para assim obter uma boa cooperação da organização informal, tendo em vista que uma organização informal eficaz é um grande passo para a sobrevivência da organização formal.

Continuando com a visão de Maximiniano (2005), o executivo tem como missão, doutrinar seus empregados, tornando-as pessoas éticas. Um gerente precisa saber tomar decisões e estar consciente de que o empregado é um alicerce para tal, fazendo de sua equipe uma família unida.

Rossato (2006) mostra que a importância de um bom gerenciamento para o *endomarketing* é devida que à medida que se reconhece o prestígio de um gerente o *endomarketing* passa a ser estratégia constante, diárias na empresa, e não apenas campanhas esporádicas, apenas para a resolução de alguns problemas e logo após deixa de existir.

Como todo bom gerente, deve-se criar estratégias de serviço, ou seja, criar maneiras, táticas para um serviço de qualidade. (BEKIN, 2005).

Ainda com base em Rossato (2006) um gerente precisa ter coragem de arriscar, não pode ter medo. A gerência de uma empresa exige um profissional altamente competente, podendo assim cumprir as atividades propostas. Sensível para saber lidar com as pessoas e com os problemas diários. Reflexivo, para com sabedoria encontrar a melhor solução. Coerente, para assim obter o respeito dos liderados e o senso de justiça ser pregado e passado a todos na empresa. E, por fim, ser um profissional responsável, passando segurança aos demais funcionários e até mesmo aos próprios clientes.

Rossato (2006) expõem que muitas empresas, como forma de motivação, contratam consultorias e disponibilizam palestras para que possam ser solucionadas as questões internas de desmotivação. A questão é que às vezes não foi feita uma devida avaliação do problema, passando essas ações a apenas um analgésico para as causas e trazendo resultados duvidosos e de curto prazo. Todas essas técnicas citadas, e outras passam a ser ineficientes se aplicadas isoladamente. É preciso desenvolver um modelo de cultura organizacional para assim não captar apenas as nuances dos modismos e soluções imediatas, mas sim entender sua essência.

Ter *feeling* para a tomada de decisões diárias é uma das características de um bom empreendedor. É de suma importância estar sempre atento à concorrência, atualizando e destacando os pontos fortes e melhorando os pontos fracos da empresa. (GRAHAM, JONH e NIGEL, 2001).

Graham, Jonh e Nigel (2001), mostram que uma boa forma de obter lucro é se empenhando na retenção de clientes, quanto maior o número de clientes fidelizados, maior o lucro.

Para se fidelizar um cliente é importante agir e empregar todos os elementos que foram tratados ao longo do texto. Pondo-os em pratica, além de um funcionário mais realizado, mais capaz e um cliente mais satisfeito, obterá por consequência o lucro, sendo essa a maior motivação em um negócio.

Como todo e bom gerente, é preciso também saber ser líder, para poder impor respeito e trilhar o caminho certo para os funcionários.

Segundo Robbins (2005), líder é aquele que através de palavras, atitudes, idéias conseguem impor respeito aos outros.

Ainda com Robbins (2005), é exposto que o conceito de liderança vem sendo inserido cada vez mais no papel de equipe. Quanto maior a equipe maior se torna a necessidade de se ter um bom líder.

O líder vem como fator fundamental para o sucesso no treinamento dos funcionários. De acordo com Bekin (1995), na visão do *endomarketing*, quanto menos fechada for à empresa, ou seja, quanto mais fizer do funcionário uma parte ativa da empresa, como delegando uma quantidade maior de tarefas e responsabilidades, maiores serão as chances de se obter o máximo de aproveitamento do potencial dos mesmos.

Rossato (2006) fala que é imprescindível que o líder identifique os princípios da organização, refletindo em sua prática diária. Muitas empresas divulgam valores incompatíveis com sua postura organizacional.

Não só o *endomarketing*, mais em todos os fatores e aspectos, É relevante lembrar que além dos aspectos teóricos, a ética é um fator básico e indispensável para a boa convivência e sucesso da empresa.

Maximiano (2005) relata que a ética se caracteriza em definir, através de conceitos, e avaliar, com a observação, o comportamento das pessoas e organizações.

Rossato (2006) relata que toda empresa precisa de uma razão social. Para continuar no mercado a empresa precisa oferecer uma razão para sociedade. Partindo do pressuposto que ela não percebe benefícios, a empresa passa a não existir, perdendo assim sua razão social. Os clientes precisam ser conquistados, cortejados, e não apenas comprados.

Todos os aspectos citados são imprescindíveis ao estudo de *endomarketing*, mas nada é mais importante do que fazer o que realmente se gosta e com muito amor. A satisfação e o carinho serão transmitidos para os funcionários e assim os resultados serão satisfatórios. Diante disso, a conquista dos clientes passará a ser muitas vezes um processo natural.

Pode-se interpretar então, que a missão do *endomarketing* esta na capacitação do funcionário, tendo a motivação, o trabalho em equipe, a gestão e ética como pontos chaves para essa realização. Essa ferramenta de gestão vem trazendo uma nova era, com novos ideais e com pensamentos e características altamente visionárias, essas mais amplas do que a própria globalização.

A seguir será apresentado o estudo de caso da Soltec Engenharia, a fim de consolidar a teoria acima e conciliá-la à prática mercadológica.

### 3 - METODOLOGIA

Tem-se a metodologia desse trabalho como uma pesquisa Bibliográfica a fim de elaborar um forte referencial teórico. De acordo com Gil (2002), um trabalho Bibliográfico é aquele que tem como base um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigo científico. Além de livros e artigos científicos, esse trabalho também contém pesquisas da internet. Os livros de consulta abrangem obras de diferentes gêneros além de obras de divulgação, objetivando proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.

Os livros de referência, também denominados livros de consulta, são aqueles que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas, ou, então, a localização das obras que as contêm. Dessa forma, pode-se falar em dois tipos de livros: livros de referência informativa, que contém a informação que se busca, e livros de referência remissiva, que remetem a outras fontes. (GIL, 2002)

Uma pesquisa bibliográfica envolve alguns processos e etapas. Primeiramente é necessária a escolha do tema. Através da escolha do tema é feito um levantamento bibliográfico. Após os dois processos anteriores citados, formula-se o problema. Logo após, é feito à elaboração do plano provisório do assunto com a busca de fontes e a leitura do material (GIL, 2002).

Esse trabalho, também constitui uma pesquisa exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e fazer torná-lo mais explícito ou até mesmo para constituir hipóteses. A pesquisa exploratória tem como característica ser bastante flexível, fazendo considerações relativas aos mais variados casos estudados. Na maioria dos casos, uma pesquisa exploratória normalmente é também uma pesquisa bibliográfica ou de um estudo de caso. (GIL, 2002)

Como prática do tema abordado e para estabelecer a relação entre a teoria vista no referencial teórico, é realizado um estudo de caso. As etapas de formulação de um estudo de caso de acordo com STAKE (2000) e Yin (2001 apud GIL, 2002), são as mencionadas a seguir. Primeiro se formula um problema, assim como no estudo bibliográfico, logo após se define a unidade-caso. Determina-se, então, o número de casos, elabora-se um protocolo, coletam-se dados e, assim, parte-se para a avaliação e análise dos mesmos. Por fim prepara-se um relatório.



O método utilizado foi o método dedutivo. Onde a razão leva ao conhecimento verdadeiro. É um método que foi proposto por Descarte, Spinoza e Leibniz. (CASTRO, 2008)

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados são entrevistas. Essas entrevistas foram realizadas com o dono da empresa, com dez funcionários divididos entre o pessoal do escritório, das obras e engenheiros, e uma entrevista realizada com uma funcionária responsável pelo atendimento aos clientes. As entrevistas ocorreram no dia 7 de outubro, sendo necessário utilizar o dia inteiro e a tarde para fazer todas as entrevistas propostas e obter o sucesso desejado.

#### 4 - ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para o estudo de caso é uma empresa de Engenharia Civil, Soltec Engenharia. Uma empresa familiar, construída a partir do sonho e determinação de Adalberto Cleber Valadão, dono da empresa, de querer construir seu próprio negócio. Formado em Engenharia Civil, Adalberto começou trabalhando na Tecnosolo onde permaneceu por sete anos. Em 1981 Adalberto decide, juntamente com seu amigo, Edalmo Soares Ferreira, fundar a Soltec engenharia.

A Soltec Engenharia iniciou suas atividades em 1984, atuando nas áreas de geotecnia, fundações e reforços estruturais. Desde então, a empresa busca constante e crescente evolução.

A Soltec Engenharia tem como objetivo proporcionar produtos de qualidade, e visa a satisfação de seus clientes e o reconhecimento pelo público em geral. Nesses 24 anos de trabalho foram desenvolvidos projetos e execução de obras especiais para as principais edificações no Distrito Federal. Ao todo foram mais de 800 obras de fundações, 250 de reforços estruturais e 600 de geotecnia, no DF e nos estados de SP, RJ, MG e GO.

Em busca de resultados e inovações, a Soltec amplia, em 1997, suas atividades, criando um departamento para execução de obras de Incorporações Imobiliárias, visando atender ao crescente mercado local.

Neste segmento a Soltec já entregou 15 empreendimentos totalizando mais de 1500 unidades, entre apartamentos, salas, lojas e kit studios, e tem em execução 5 empreendimentos que representam mais de 1200 unidades destinadas a habitação ou comércio.

Buscando melhorar a cada dia a qualidade de seus produtos e o atendimento aos clientes, a Soltec obteve as duas mais importantes certificações existentes no mercado da Construção Civil: PBQP-H Nível A e ISO-9001:2000.

A empresa Soltec Engenharia tem como política de qualidade: “Produzir bens e serviços de engenharia, buscando a satisfação e o atendimento às necessidades dos clientes, otimizando processos, custos e prazos e assegurando a melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade”

#### 4.1 O *endomarketing* na Soltec

Por meio de observações pessoais e das entrevistas foi abordado o como é o endomarketing na Soltec Engenharia. Percebe-se que a Soltec é uma empresa séria, que produz produtos de qualidade, com uma boa eficiência técnica, segura, bem vista no mercado e com boas oportunidades. Qualidades essas essenciais em uma empresa, e que na Soltec Engenharia são reconhecidas pelos funcionários.

Como uma empresa de engenharia civil, ela cresceu fundamentada em preceitos técnicos de engenharia, e seus colaboradores assimilaram isso, vindo a torná-la tecnicamente muito eficiente, embora isso tenha gerado um problema a partir do momento em que o mercado exigiu que o cliente passasse a ser o foco, e não a técnica.

É uma empresa familiar e que procura fazer com que seus funcionários se sintam em casa. Percebe-se uma grande facilidade e flexibilidade em falar ou tratar de algum assunto com o diretor e dono, tendo como positivo uma empresa maleável e que consegue resolver, ou pelo menos passar para o dono os problemas sem muita dificuldade. Porém, com isso, acaba havendo uma falta de hierarquia e muitas vezes respeito, sendo que um assunto que poderia ser tratado com o chefe direto do funcionário ou setor é, algumas vezes, logo encaminhado para o dono, perdendo os chefes diretos sua credibilidade.

A Soltec Engenharia transmite aos funcionários a importância de uma conduta pautada na ética, na justiça e na honestidade, sendo essa a sua cultura, e espera que os funcionários se sintam obrigados a agir dentro desses princípios. No dia a dia, essa conduta é cobrada através do comportamento de cada funcionário de forma condizente com a cultura da empresa.

O dono da empresa, procura estar sempre exercendo seu papel de líder e reconhece algumas falhas de gestão. Por exemplo, existem poucas ações que possam comunicar aos colaboradores todas as atividades que a empresa está exercendo através do trabalho deles, quais conquistas estão sendo alcançadas e metas pretendidas a curto, médias e longo prazo.

Apesar de a Soltec possuir algumas atividades isoladas de *endomarketing*, como festa de aniversariante a cada dois meses, gratificação anual, festa de fim de ano, mural com lista dos aniversariantes, eleição de funcionários padrão, e outras, alguns dos funcionários se encontram bastante desmotivados. Destacam como

pontos fracos o atendimento ao cliente, deficiência na efetiva valorização dos bons funcionários, relacionamento interno, falta de interação no setor administrativo e denominam a Soltec como uma empresa autocrática.

O maior problema encontrado na empresa é o trabalho em equipe, havendo uma falta de companheirismo e boa vontade dos funcionários em ajudar os demais. Alguns destacam que esse trabalho em equipe no nível dos engenheiros é ótimo, mas quando se fala do setor administrativo existe uma barreira muito grande.

Diante de todos os fatores acima, e a insatisfação e falta de motivação dos funcionários, entendo como relevante e fundamental a aplicação do *endomarketing* de forma estruturada na Soltec. A empresa possui recursos para tal e os funcionários pedem isso.

Toda e qualquer empresa em menor ou maior nível precisa inserir essa estratégia. Coloco como sugestão e prioridade na Soltec uma área de RH, essa não encontrada de forma clara na empresa e que entendo como primordial.

Vejo que o *endomarketing*, já é aplicado na empresa, embora de uma forma desarticulada, precisando de foco. Precisa dar publicidade a essas ações de forma a gerar uma eficiência maior. Algumas das ações que são aplicadas vêm de muito tempo. Apesar de serem de suma importância, são vista pelos colaboradores como uma obrigação e não como um meio de motivá-los.

Percebe-se também uma preocupação em acompanhar o mercado e colocar o cliente como foco principal. Uma das ações neste sentido foi a contratação de uma funcionária responsável pelo atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo.

A Soltec Engenharia é uma empresa que está em pleno crescimento e com ótimas oportunidades. Aplicar o *endomarketing* de forma clara e concisa faria a Soltec Engenharia ser conhecida, além de sua qualidade técnica e profissional, essa já evidente, como uma empresa humanitária em que o trabalho é realizado com satisfação e não apenas como uma obrigação.

## 4.2. Discussão Teórica

Através das observações em relação ao endomarketing na Soltec engenharia, será feita uma comparação entre as idéias dos autores propostos no referencial teórico com as ações e idéias pregadas pela empresa, para assim, poder perceber se as ações da Soltec Engenharia vão ao encontro com a visão dos autores.

Bekin (1995) relata que o cliente sempre tem que sair satisfeito e com suas expectativas superadas. Percebe-se que a Soltec engenharia vai a favor de Bekin com relação à estrutura e qualidade do seu trabalho, embora às vezes deixe a desejar no atendimento ao cliente.

Carl (2005) diz que um dos processos para o fortalecimento do *endomarketing* é a identificação do problema e esse é enxergado de modo claro e aberto na Soltec Engenharia. Como uma das formas de saná-lo a empresa contratou uma funcionária com conhecimento técnico para poder melhorar seus pontos fracos.

Rossato (2006) diz que o *endomarketing* vem trazer a integração de todas as funções da empresa, assim todos os funcionários passam a entender e vivenciar o negócio. Diante desse aspecto, a Soltec Engenharia deixa a desejar, sendo que alguns de seus funcionários encontram-se desmotivados e com isso não vestem a camisa da empresa.

Bekin (1995) nos mostra que cada funcionário precisa se sentir capaz, importante, e diante disso a valorização da mão de obra, o treinamento diário com os funcionários e atitudes que os valorizem são essenciais. Apesar de alguns funcionários não estarem motivados, percebe-se uma preocupação da empresa para com eles e em seu reconhecimento, a cada dia a Soltec Engenharia procura fazer o melhor diante desse fato.

Maximiniano (2005) diz que as pessoas tendem a se esforçarem mais para aquilo que lhes dê alguma recompensa e um resultado satisfatório, e a Soltec Engenharia presa muito isso diante de gratificações e escolha de alguns funcionários padrão.

Robbins (2005) propõe que o trabalho em equipe gera um desempenho muito maior do que o mesmo feito individualmente. Esse é um ponto fraco da Soltec Engenharia, não ocorrendo um companheirismo e uma fluidez no trabalho em equipe.

Maximiniano (2005) mostra que a gestão de uma empresa é fundamental para se ter um pessoal treinado e motivado. A Empresa procura sempre seguir a esse ensinamento, fazendo um trabalho correto e de qualidade.

Continuando com Maximiniano (2005), a ética se caracteriza em definir, através de conceitos, e avaliar, com a observação o comportamento das pessoas e da organização. A ética é um fator bem visto na empresa, por ser denominada uma empresa bastante correta, séria, segura e bem vista no mercado. A Soltec engenharia tem a ética como ponto forte.

A Soltec Engenharia tem como princípios o que prega o *endomarketing*, tendo em vista que no geral a empresa vai ao encontro, colocando em prática a teoria dos autores usados como base para a construção do referencial teórico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se nesse trabalho, um estudo do *endomarketing*, visto sua grande aplicabilidade no mercado e procurando sustentar a idéia do cliente como foco.

Em resposta ao problema proposto, Soltec Engenharia, estudo de caso analisado, é bastante favorável à implementação dessa ferramenta, visto ter recursos financeiros suficientes para a implementação, uma estrutura empresarial favorável e, o mais importante, ter um pessoal desmotivado, com uma integração e harmonia desfavorável e individualista, influenciando no trabalho em equipe e no atendimento ao cliente.

Os Objetivos específicos propostos foram respondidos de forma clara e concisa, com um levantamento teórico através de livros e autores reconhecidos, dando base para o referencial teórico. A análise do clima organizacional foi observada, com visitas à empresa, percebendo muitas vezes o individualismo entre os colaboradores. Foi percebida também a existência de técnicas de *endomarketing*, a partir das entrevistas, conversas adotadas com alguns funcionários e dono da empresa, o que pôde também mensurar o nível de satisfação e motivação dos funcionários. Através de uma pergunta direta e objetiva a esse respeito, foi obtida como resposta uma insatisfação com relação à motivação, embora gostem muito do que fazem, levando a estarem satisfeitos com o trabalho.

A Soltec Engenharia é uma empresa que está em constante crescimento. Começou pequena, e hoje pode ser considerada de médio porte e com um reconhecimento considerável. Procura cumprir com todas as suas obrigações, sendo denominada correta, justa e segura. Tem como ponto forte a qualidade de seus produtos e a ética profissional e como ponto fraco a motivação e integração de parte dos colaboradores. Como dito anteriormente, o *endomarketing* é aplicável e sustentável, visto que o problema se dá exatamente na organização interna, e que, resolvendo-se as deficiências internas, o atendimento aos clientes externos é melhorado como consequência. Não adianta um trabalho intensivo objetivando o relacionamento com o público externo da empresa, se a parte interna não se encontra bem estruturada.

Como dificuldade ao longo desse trabalho, relata-se abordar de forma concisa e estruturada o tema proposto.

Como facilidade ao longo do trabalho, tem-se o acesso a bons livros da biblioteca do Uniceub que abordam o tema, a aplicação da entrevista, por ser a empresa tratada familiar, a boa orientação, não causando um estresse ou pressão exagerada, fazendo o trabalho se tornar leve e prazeroso de se fazer.



## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Markron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como Praticá-Lo Com Sucesso*. São Paulo: Makron Books, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresa: Psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1982.

CARL, MC Daniel. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

CASTRO, Thais. Metodologia de pesquisa: *Construção do conhecimento*. Site disponível em:  
[http://www.dcc.ufam.edu.br/~dcc\\_cc/notasdeaula/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa.ppt](http://www.dcc.ufam.edu.br/~dcc_cc/notasdeaula/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa.ppt). Acesso em 30 de Outubro de 2008.

FONSECA, Raul Monteiro (2002). Entrevista: Amauri Marchese - "A boa imagem começa em casa". Site disponível em:  
<http://www.endomarketing.com/clipping/clipping3.htm>. Acesso em 05 de setembro de 2008.

GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANH, J.Hooley; JONH, A.Saunders; Nigel, P.Piercy. *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001

HUHNE, Leda Miranda. *Metodologia Científica*. Rio de Janeiro: Agir, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Conceitos, Planejamento e aplicações à realidade brasileira*: Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMINIANO. Antônio Cezar Amaru. *Da Revolução Urbana a revolução Digital*: Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSATO, Sandra Regina. *Endomarketing*: Uma Filosofia a ser conquistada. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 3,n3,p.92-103,jan./dez.2006.

SKYWALKER (2008). Site disponível em:

<http://www.skywalker.com.br/artigos/images/fig3.gif>.

Acesso em 22 de Agosto de 2008.

WIKIMEDIA (2008). Site disponível em:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2a/SWOT\\_pt.svg/300px-SWOT\\_pt.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2a/SWOT_pt.svg/300px-SWOT_pt.svg.png). Acesso em 30 de Outubro de 2008.

## **APÊNDICES**

## **A – Questões das entrevistas**

### **Entrevista 1.**

Com o dono da Soltec Engenharia.

Questão 1.

A Soltec Engenharia possui alguma deficiência, ou oportunidade de melhoria? Se sim, especifique?

Questão 2.

Como o senhor percebe a motivação dos funcionários da empresa?

Questão 3.

A soltec Engenharia demanda muito trabalho em equipe? Se sim, como percebe a motivação e integração dos funcionários diante desses aspectos?

Questão 4.

Como o senhor vê a integração entre os colaboradores da empresa? A seu ver, existem ações de melhorias a fazer?

Questão 5.

No papel de diretor e proprietário como o senhor se auto-avalia? Esta exercendo de forma proveitosa o seu papel de líder? Como?

Questão 6.

O que a Soltec Engenharia transmite e cobra aos seus colaboradores com relação à ética tanto profissional quanto pessoal?

Questão 7

Você entende que os funcionários que se destacam positivamente são reconhecidos pela empresa? Como? De exemplos.

Questão 8

Como você avalia a estrutura física da empresa?

Questão 9.

Você acha viável e importante a aplicação do endomarketing na Soltec Engenharia?

## **Entrevista 2**

### **Aos funcionários**

Questão 1.

O que você entende por endomarketing?

Questão 2.

Você entende como relevante à aplicação do endomarketing na Soltec Engenharia?

Questão 3.

Como se sente na empresa com relação a sua motivação e satisfação com o serviço?

Questão 4.

Qual o seu nível de relacionamento profissional com os demais colaboradores?

Questão 5

Como você percebe o trabalho em equipe entre os colaboradores?

Questão 6.

Quais as principais características positivas e negativas ao seu ver da Soltec Engenharia?

Questão 7.

O que falta a empresa proporcionar ao funcionário para que ele trabalhe melhor? Se sinta mais motivado?

### **Questão para os engenheiros**

Como engenheiro, qual a importância que você enxerga com a implementação do endomarketing na Soltec Engenharia?

### **Entrevista 3**

**Funcionária encarregada de cuidar da parte externa e interna da empresa.**

Questão 1

O que levou a Soltec Engenharia procurar os seu serviços?

Questão 2.

Quais os fatos positivos e negativos na Soltec Engenharia que você tenha analisado?

Questão 3.

Como especialista na área, é viável e necessária a implementação do endomarketing na empresa?

Questão 4.

Fale um pouco do que é endomarketing e como seria implementado e válido para a Soltec?

Questão 5.

Existe ou você enxerga ações de endomarketing na empresa? Se sim exemplifique

Questão 6

O que precisa ser mudado ou acrescentado na Soltec Engenharia?

## **Apêndice B-Resposta dos funcionários.**

### **Funcionaria 1.**

Questão 1.

É um trabalho ligado ao marketing. Não é só para clientes internos mais externos também.

Questão 2

Sem dúvida. É um trabalho que deveria ter sido feito a muito tempo pois as pessoas aqui tem baixa estima.

Questão 3.

Se sente em casa. Gosta muito de vir trabalhar na Soltec Engenharia e adora o chefe.

Questão 4

Sente uma falta de união e interação, união dos funcionários embora não se sinta pressionada com isso.

Questão 5

Não tem muito trabalho em equipe, é cada um por si. Não existe um Companheirismo e as pessoas não se permitem errar.

Questão 6.

Positiva: Pleno crescimento e oportunidade de futuro

Negativo: Relacionamento entre os colegas

Questão 7.

Alguém que possa motivar e trazer novidade empresa

**Funcionário 2**

Questão 1

Algo voltada por marketing

Questão 2

Muito, pois o cliente é tudo, ou você atende bem o cliente ou a empresa acaba.A Soltec Engenharia pode melhorar nesse aspecto.

Questão 3.

Gosta muito do que faz e sua motivação é a mesma desde que entrou até hoje, excelente.

Questão 4.

Ótima, com todos.

Questão 5.

No nível de engenheiro é ótima,embora quando passa para o setor administrativo existe uma barreira muito grande.

Questão 6.

Negativa:

- Atendimento ao cliente
- Falta de interação no setor administrativo

Positivo:

- Pessoal Capaz
- Acesso à direção
- Empresa séria e pé no chão.

Questão 7.

Nada, absolutamente nada.

Questão 8.

Extremamente necessária e ao seu ver já esta implementada na empresa.



### Funcionário 3

Questão 1.

É um marketing interno cujo foco são seus colaboradores.

Questão 2.

Sim, pois entende como relevante a aplicação deste, em menor ou maior grau em qualquer empresa.

Questão 3.

Motivado. É uma empresa que dá oportunidade as pessoas mostrarem seu potencial, está satisfeito, pois senti oportunidades boas na empresa.

Questão 4.

Com alguns é muito bom, com outros é frio. Pelo fato de ser filho do dono, gera um certo receio das pessoas para com ele e não tenta mudar muito.

Questão 5

De forma ruim em grande parte das vezes. Muitos têm problemas em comum o que gera um problema quando existe um trabalho em equipe.

Questão 6.

Positivos:

- Seriedade
- Eficiência técnica
- Qualidade do produto
- Capacidade administrativa da direção
- Solidez

Questão 7.

- Atendimento ao cliente, pelo número de reclamações e pelo perfil das pessoas que fazem esse atendimento (cultura de que o cliente não é o foco) e acham que atender ao cliente é mais um trabalho que eles tem que ter. Ele vê o cliente como foco, mais acha que com o rápido crescimento da empresa nos últimos anos e sem essa preocupação gerou-se falhas na sistematização do atendimento. É uma empresa essencialmente técnica e pouco humanizada, por isso a empresa até tenta mudar mais a uma resistência.
- Deficiência na humanização da empresa. Nasceu e cresceu fundamentada em preceitos técnicos de engenharia, e os colaboradores assimilaram isso. O lado positivo é que a empresa é tecnicamente boa mais isso gerou um problema

quando o cliente foi necessário como foco e não a técnica, alguns colaboradores tiveram dificuldades.

- Deficiência na efetiva diversificação dos bons funcionários: Muitas vezes, funcionários medianos têm tantas “vantagens” quanto funcionários excelentes, o que pode causar problemas de motivação no segundo grupo e acomodação no primeiro.

#### Questão 7.

Entende que a empresa já proporciona uma série de motivos geradores de satisfação entre eles salários compatíveis a acima do mercado, estrutura física boa, eventos motivacionais constantes, gratificações anuais, pontualidade no pagamento e por isso não entende bem o fato de alguns colaboradores estarem desmotivados.

#### Questão 8.

Sim.O endomarketing já foi implementando, no entanto de forma desarticulada.Precisa dar publicidade a essas ações de forma a gerar uma eficiência maior.

**Funcionário 4.**

Questão 1.

Não entende. A explicação foi dada pela autora do trabalho para dar continuidade a entrevista.

Questão 2.

Sim. Pois o produto em si é o cliente.

Questão 3.

Gosta do serviço mais tem muita coisa a desejar como equipamentos, relação funcionários e motivação.

Questão 4.

É bom.

Questão 5.

Quando já é direta até flui agora quando passa para outro setor complica.

Questão 6.

Positiva:

- Tem um bom crescimento.
- Muito correta com os funcionários
- Salário
- Cumpre os deveres

Negativo:

- Falta de entrosamento e companheirismo entre os colaboradores

Questão 7.

Uma maior integração entre os funcionários e uma estrutura melhor.

## **Funcionário 5**

Questão 1.

Não tem noção. Foi explicada pela autora do trabalho para dar continuidade a entrevista.

Questão 2.

Sim, para deixar com que os colaboradores não se sintam desmotivados, poucos vestem a camisa da empresa.

Questão 3.

Às vezes motivado e às vezes desmotivado e sua satisfação é decorrente de sua motivação.

Questão 4.

Bom.

Questão 5.

É falho, não tem muita colaboração dos colegas.

Questão 6.

Positivos:

- Liberdade de contato com a direção
- Segurança
- Pontualidade
- Aprendizagem

Negativo:

- Dificuldade de desenvolver seu trabalho
- Estrutura física não esta acompanhando o crescimento da empresa.
- Investimento precário
- Relacionamento com os funcionários

Questão 7.

- A estrutura física de a empresa melhorar.
- Um ambiente de trabalho adequado
- Haver uma separação entre o funcionário bom e o mediano.

**Funcionário 6**

Questão 1.

É um marketing dentro da organização

Questão 2.

É fundamental e necessária. É uma ferramenta tanto para motivar como para fazer o funcionário desempenhar um bom papel.

Questão 3.

Já foi mais motivado, pois anda muito cansado embora quanto a satisfação do serviço ainda continua satisfeito.

Questão 4.

Bom.

Questão 5.

Aqui é complicada, precisa de mais união, pois é cada um por si.

Questão 6.

Positivo:

- Questão motivacional em relação a cargos e salários é bom.

Negativo:

- Clima no trabalho em relação os funcionários
- Um setor com o outro tem dificuldade de relacionamento

Questão 7.

Tem que trabalhar justamente esse ponto da motivação entre os funcionários, a questão interna da empresa

**Funcionária 7**

Questão 1.

Não entende nada.Foi explicada pela autora do trabalho para dar continuidade a entrevista.

Questão 2.

Sim.Tudo parte de dentro.Se o nome da empresa não está bem aqui dentro como passar para fora.

Questão 3.

Muito bem.Adora o que faz.

Questão 4.

É boa, nunca teve problema.

Questão 5.

Pode melhorar.Há um pouco de individualismo, falta companheirismo.

Questão 6.

Positiva:

- Bem vista no mercado
- Salário bom
- Flexibilidade em entender o funcionário.

Negativa

- Benefícios como plano de saúde, tíquete alimentação.

Questão 7.

Ter benefícios como ditos acima.

**Funcionaria 8**

Questão 1.

Não entende.Foi explicada pela autora do trabalho para dar continuidade a entrevista.

Questão 2.

Sim.A empresa trabalha muito com o cliente.

Questão 3.

Fica chateada quando alguém que entrou a pouco tempo tem mais vantagens do que ela mais se sente bem.

Questão 4.

Às vezes bom, às vezes ruim.Tenta melhorar.

Questão 5.

Deveria ter mais entrosamento, mais união.Todos são muito egoístas.

Questão 6.

Positiva

- Não atrasa os salários
- Uma empresa legal

Negativa:

- Mais benefícios

Questão 7.

A empresa dar mais benefícios aos funcionários.

**Funcionário 9**

Questão 1.

Não entende.Foi explicada pela autora do trabalho para dar continuidade a entrevista.

Questão 2.

Para ela motivação é cursos, convênio, reconhecer o funcionário, não se senti totalmente motivada mais adora o que faz.

Questão 3

Sim.Os funcionários são desmotivados, fazem o serviço por obrigação.

Questão 4

Regular.

Questão 5

Péssimo, não existe.

Questão 6.

Positivo:

- Maleável
- Correta

Negativo:

- Não reconhece o funcionário
- Uma empresa autocrática
- Toma as decisões e não consultam antes ao funcionário.

Questão 7

Não resolve só o dinheiro,a empresa deveria oferecer cursos,palestras e benefícios.



**Funcionário 10**

Questão 1.

É um marketing interno da empresa ou pessoal

Questão 2.

Sim. Em alguns setores mais do que em outros.

Questão 3.

Sente satisfeito

Questão 4.

Muito bom. Não tem conflito profissional nem pessoal. Tem diferença as vezes de pensamento mais tudo resolvido.

Questão 5

Podia melhorar. Cada obra se isola muito, tem uma coordenação mais a equipe interna não é vista muito clara. Cada obra tem uma equipe.

Questão 6.

Positiva:

- Enxuta (não tem uma estrutura administrativa muito pesada).
- Crescimento muito bom

Negativo:

- Diversificação de áreas de atuação, a empresa se limita na construção civil (fundações e reforços estruturais) e podia investir em pavimentação e na área que não é de obra como academia.

Questão 7.

Para se motivar mais só depende dele, a empresa tem a estrutura necessária para desenvolver o trabalho e sente feedback da diretoria.

Questão 8.

É um meio de despertar não só os engenheiros mais a todos quais as reais expectativas do cliente. Às vezes não se sabe o que o cliente deseja, com o endomarketing vai ser fácil com que essa informação chegue até o funcionário.

## **Apêndice C-Resposta da funcionária encarregada de cuidar da parte externa e interna da empresa.**

### Questão 1.

Acredita que eles tenham percebido uma necessidade de mudar, de orientar os funcionários para o cliente. Apesar de não ser específica de endomarketing, veio cuidar da parte externa quanto a interna, pois se a parte interna não estiver boa a externa não adianta.

### Questão 2.

#### Positivo:

- Proporciona uma boa estrutura de trabalho. Salas com cadeiras e um bom local para trabalhar.
- Salários e gratificações dadas aos funcionários
- O acesso ao diretor é amplo (pode-se conversar direto com o presidente)
- Apesar de ser uma empresa grande, ainda é familiar, o que é positivo pelas pessoas se sentirem em casa
- Observa mordomia de água e as pessoas costumam reclamar de barriga cheia
- É uma empresa que tem muito para crescer
- Boa oportunidade de mercado

#### Negativo:

- Hierarquia (não existe respeito a hierarquia).apesar de ter um chefe ,o acesso ao diretor é muito fácil, não dando importância a chefia.
- Falta de ações de endomarketing efetiva, com um objetivo específico
- Ações legais, são muito legais mais desde sempre todo mundo ganha tudo que as pessoas não dão valor, vêem como obrigação da empresa. Falta foco.

### Questão 3.

Sim. Complemente necessário e viável, pois os recursos a empresa tem de sobra, os funcionários pedem isso. A empresa vai fazer o endomarketing a partir do momento que precisarem efetivamente. É importante que a empresa comece do zero.

### Questão 4

Endomarketing, é um marketing interno e como uma ferramenta de marketing, serve muito para a área de RH. Vejo como importante na empresa, é vital, essencial. Seria 100% valido e deveria ser implementado com profissionalismo, com um objetivo para aquela ação.

### Questão 5

Sim, embora isoladas e pontuais. São essas:

- A cada 2 meses é feito a festa dos aniversariantes do mês
- Gratificações anuais

- Festa de fim de ano
- Mural com lista dos aniversariantes.

#### Questão 6

Acrescentando uma área de RH, mudando a questão de hierarquia da empresa e implementando ações de endomarketing com foco e objetivo com um profissional da área e ajustar critérios de satisfação

## **Apêndice D- Resposta do dono da empresa.**

### **Questão 1.**

Sim. Toda empresa possui uma deficiência e dependência grande de ter um único funcionário em cada um dos departamentos com conhecimento de todos os procedimentos o que cria uma certa insegurança para a empresa quando se vislumbra a falta daquele funcionário.

### **Questão 2.**

Em que se pese as diversas ações que a empresa empreende para motivar seus funcionários, sinto que o grau de motivação não é o que gostaria e atribuo isso a principalmente dois fatores: A falta de uma gestão que integre mais o funcionário aos reais objetivos e metas da empresa e a inexistência de uma comunicação e cooperação entre os funcionários, seja pela falta de iniciativa deles ou por ações da empresa com esse objetivo.

### **Questão 3**

Toda empresa demanda muito trabalho em equipe. Acho que a motivação dos funcionários ainda precisa melhorar.

### **Questão 4.**

Vejo que ainda falta melhorias a serem implementadas em prol da melhor integração entre os funcionários..

### **Questão 5.**

Procuro exercer de forma proveitosa o meu papel de líder, porém reconheço algumas falhas de gestão. Exemplo: Poucas ações que possam transferir aos colaboradores todas as atividades que a empresa está exercendo através do trabalho deles, quais conquistas que estão sendo alcançadas e quais metas que pretendemos alcançar a curto, médio e longo prazo.

### **Questão 6.**

A Soltec Engenharia transmite aos funcionários a importância de uma conduta pautada na ética, na justiça e na honestidade, porque essa é a cultura da empresa. Espera-se que os funcionários se sintam obrigados a agirem dentro desses princípios. No dia a dia, essas condutas são cobradas através do comportamento de cada funcionário de forma condizente com a cultura da empresa.

### **Questão 7.**

Sim. Através de um concurso anual que elege funcionários padrões de alguns setores, além disso, são reconhecidos através de uma gratificação anual que é variável em função de diversos fatores de condutas, bem como na época do

aumento salarial e a diretoria procura compensar de forma justa a atuação de cada funcionário.

Questão 8.

Acho que é adequada para o porte da empresa.

Questão 9.

Sim. Pois o endomarketing poderá contribuir com a melhoria na motivação dos colaboradores.